

21 世纪 高 职 高 专 规 划 教 材

会 计 系 列

21

# 新编管理概论

韩晓虎 徐 澄 谢 瑞 编著

清华大学出版社



清华大学会计系列教材

会 计 系 列

# 新编管理概论

韩晓虎 徐 澄 谢 瑞 编著

清华大学出版社  
北京

## 内 容 简 介

本书内容由基本的管理理论、企业日常营运管理和体现例外原则的项目管理三个主要部分组成。同时,该书在基本保持传统“管理概论”教材知识体系的前提下,注重融入21世纪90年代以来最新的管理理论和实践成果,使学生能够获得较系统的现代管理知识。本书内容新颖,结构严谨,条理清晰,实用性较强,各章后附有小结、复习思考题及案例分析,一般管理理论部分附管理案例。

本书适于高职院校经济管理类专业教学和相关人员自学使用。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售

本书防伪标签采用清华大学核研院专有核径迹膜防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪

### 图书在版编目(CIP)数据

新编管理概论/韩晓惠,徐彦,谢瑞编著. —北京:清华大学出版社,2007

(21世纪高职院校规划教材·会计系列)

ISBN 7-302-16112-3

I. ①新… II. ①韩… ②徐… ③谢… III. ①管理学—高等学校;技术学校—教材—IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第067636号

出 版 者:清华大学出版社  
http://www.tup.com.cn  
社 总 机:(010)62770175

地 址:北京清华大学学研大厦  
邮 编:100084  
客户服务:(010)62776969

责任编辑:何一明

印 装 者:北京嘉实印刷有限公司

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:185mm×260mm 印张:14.5 字数:317千字

版 次:2007年2月第1版 2007年2月第1次印刷

书 号:ISBN 7-302-16112-3/F·1612

印 数:1~1000

定 价:32.00元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770175(3163)或(010)62770174

# 出版说明

高职高专教育是我国高等教育的重要组成部分,担负着为国家培养并输送生产、建设、管理、服务第一线高素质技术应用型人才的重任。

进入 21 世纪后,高职高专教育的改革和发展呈现出前所未有的发展势头,其学生规模已占我国高等教育的半壁江山,成为我国高等教育的一支重要的生力军;办学理念上,“以就业为导向”成为高等职业教育改革与发展的主旋律。近两年,教育部召开了三次产学研交流会,并启动四个专业的“国家技能型紧缺人才培养项目”,同时成立了 35 所示范性软件职业技术学院,进行两年制教学改革试点。这些举措都表明国家正在推动高职高专教育进行深层次的重大改革,向培养生产、服务第一线真正需要的应用型人才的方向发展。

为了顺应当前我国高职高专教育的发展形势,配合高职高专院校的教学改革和教材建设,进一步提高我国高职高专教育教材质量,在教育部的指导下,清华大学出版社组织出版“21 世纪高职高专规划教材”。

为推动规划教材的建设,清华大学出版社组织并成立“高职高专教育教材编审委员会”,旨在对清华版的全国性高职高专教材及教材选题进行评审,并向清华大学出版社推荐各院校办学特色鲜明、内容质量优秀的教材选题。教材选题由个人或各院校推荐,经编审委员会认真评审,最后由清华大学出版社出版。编审委员会的成员皆为教改成效大、办学特色鲜明、师资实力强的高职高专院校、普通高校以及著名企业,教材的编写者和审定者都是从事高职高专教育第一线的骨干教师和专家。

编审委员会根据教育部最新文件政策,规划教材体系,比如部分专业的两年制教材;“以就业为导向”,以“专业技能体系”为主,突出人才培养的实践性、应用性的原则,重新组织系列课程的教材结构,整合课程体系;按照教育部制定的“高职高专教育基础课程教学基本要求”,教材的基础理论以“必要、够用”为度,突出基础理论的应用和实践技能的培养。

本套规划教材的编写原则如下:

- (1) 根据岗位群设置教材系列,并成立系列教材编审委员会;
- (2) 编审委员会规划教材、评审教材;
- (3) 重点课程进行立体化建设,突出案例式教学体系,加强实训教材的出版,完善教学服务体系;
- (4) 教材编写者由具有丰富教学经验和多年实践经历的教师共同组成,建立“双师

型”编者体系。

本套规划教材涵盖了公共基础课、计算机、电子信息、机械、经济管理以及服务等大类的主要课程,包括专业基础课和专业主干课。目前已经规划的教材系列名称如下:

#### • 公共基础课

公共基础课系列

#### • 计算机类

计算机基础教育系列

计算机专业基础系列

计算机应用系列

网络专业系列

软件专业系列

电子商务专业系列

#### • 电子信息类

电子信息基础系列

微电子技术系列

通信技术系列

电气、自动化、应用电子技术系列

#### • 机械类

机械基础系列

机械设计与制造专业系列

数控技术系列

模具设计与制造系列

#### • 经济管理类

经济管理基础系列

市场营销系列

财务会计系列

会计系列

企业管理系列

物流管理系列

财政金融系列

#### • 服务类

旅游系列

艺术设计系列

本套规划教材的系列名称根据学科基础和岗位群方向设置,为各高职高专院校提供“自助餐”形式的教材。各院校在选择课程需要的教材时,专业课程可以根据岗位群选择系列;专业基础课程可以根据学科方向选择各类的基础课系列。例如,数控技术方向的专业课程可以在“数控技术系列”选择;数控技术专业需要的基础课程,属于计算机类课程可以在“计算机基础教育系列”和“计算机应用系列”选择,属于机械类课程可以在“机械基础系列”选择,属于电子信息类课程可以在“电子信息基础系列”选择。依此类推。

为方便教师授课和学生学习,清华大学出版社正在建设本套教材的教学服务体系。本套教材先期选择重点课程和专业主干课程,进行立体化教材建设;加强多媒体教学课件或电子教案、素材库、学习盘、学习指导书等形式的制作和出版,开发网络课程。学校在选用教材时,可通过邮件或电话与我们联系获取相关服务,并通过与各院校的密切交流,使其日臻完善。

高职高专教育正处于新一轮改革时期,从专业设置、课程体系建设到教材编写,依然是新课题。希望各高职高专院校在教学实践中积极提出意见和建议,并向我们推荐优秀选题。反馈意见请发送到 E-mail:gzgz@tup.tsinghua.edu.cn。清华大学出版社将对已出版的教材不断地修订、完善,提高教材质量,完善教材服务体系,为我国的高职高专教育出版优秀的高质量教材。

高职高专教育教材编审委员会

# 前言

## 新编管理概论

自 20 世纪初古典管理阶段的管理思想和理论创立以来,现代管理思想和理论历经行为科学阶段和管理丛林阶段,已形成学派林立、体系完备、内容丰富的知识体系,体现了人类管理智慧的结晶。尤其是 20 世纪 90 年代以来,在知识经济、信息技术和经济全球化的大背景下,战略管理、人本管理、学习型组织、业务流程重组、管理信息化、项目管理等最新管理思想的形成及其实践,极大地丰富和发展了现代管理思想和理论体系,将管理科学理论推上了一个新的台阶。

我们认为,作为面向高职高专院校经济管理类专业的专业基础课教材,本书应体现高职教育特点和最新管理理论体系、实践成果的有机结合。为此,我们在本书的编写过程中,力图体现如下特点:

1. 时代性。在基本保持传统《管理概论》教材知识体系的前提下,注重融入 20 世纪 90 年代以来最新管理理论、实践成果,使学生能够获得较系统的现代管理知识,把握时代脉搏。

2. 适用性。全书内容由基本的管理理论、企业日常营运管理和体现例外原则的项目管理三个主要部分组成,以满足高职经济管理类各专业对现代管理教育内容的要求。

3. 实用性。注重理论联系实际,在表述现代管理知识体系全貌的同时,强调理论够用为度的原则;在基本的管理理论内容中加入管理案例,复习思考题中着重体现管理理论与实践相结合的内容,提高学生分析问题和解决问题的能力。

全书共 14 章。韩晓虎负责编写第 1、10、11、12、14 章;徐澄负责编写第 2~8 章;谢瑞负责编写第 9、13 章。全书由天津职业大学章建新教授审定。

由于我们水平有限,书中存在的不当之处,恳请专家指正!

编 者

2005 年 1 月

# 目 录

## 新编管理概论

|                        |    |
|------------------------|----|
| <b>第 1 章 管理概述</b>      | 1  |
| 1.1 管理与管理职能            | 1  |
| 1.2 管理的科学性和艺术性         | 2  |
| 1.3 管理人员工作与管理角色        | 3  |
| 1.4 管理人员的知识与技能         | 6  |
| 1.5 管理与环境              | 8  |
| 本章小结                   | 11 |
| 复习思考题                  | 11 |
| 案例分析                   | 11 |
| <b>第 2 章 现代管理理论的发展</b> | 13 |
| 2.1 科学管理的兴起            | 13 |
| 2.2 行为科学的产生            | 17 |
| 2.3 管理理论丛林             | 20 |
| 2.4 当代最新管理思潮           | 22 |
| 本章小结                   | 27 |
| 复习思考题                  | 28 |
| 案例分析                   | 28 |
| <b>第 3 章 计划</b>        | 30 |
| 3.1 计划与计划工作            | 30 |
| 3.2 计划工作常用工具与方法        | 34 |
| 3.3 目标与目标管理            | 39 |
| 3.3.1 目标的性质与作用         | 39 |

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| 3.3.2 目标管理 .....         | 41        |
| 3.4 战略管理 .....           | 44        |
| 3.4.1 战略管理概述 .....       | 44        |
| 3.4.2 战略管理过程 .....       | 46        |
| 3.4.3 典型的公司战略 .....      | 47        |
| 本章小结 .....               | 50        |
| 复习思考题 .....              | 50        |
| 案例分析 .....               | 51        |
| <b>第4章 决策 .....</b>      | <b>52</b> |
| 4.1 决策及其类型 .....         | 52        |
| 4.1.1 决策的含义 .....        | 52        |
| 4.1.2 决策的类型 .....        | 52        |
| 4.2 集体决策与个人决策 .....      | 56        |
| 4.3 决策的流程与方法 .....       | 58        |
| 4.3.1 决策流程 .....         | 58        |
| 4.3.2 决策方法 .....         | 61        |
| 本章小结 .....               | 64        |
| 复习思考题 .....              | 64        |
| 案例分析 .....               | 65        |
| <b>第5章 组织与组织变革 .....</b> | <b>67</b> |
| 5.1 组织的功能 .....          | 67        |
| 5.2 组织设计的主要内容 .....      | 68        |
| 5.2.1 部门化 .....          | 68        |
| 5.2.2 管理幅度与层次等级 .....    | 70        |
| 5.2.3 集权与分权 .....        | 71        |
| 5.2.4 直线与参谋 .....        | 72        |
| 5.3 非正式群体 .....          | 73        |
| 5.4 典型的组织结构 .....        | 74        |
| 5.5 团队管理 .....           | 78        |
| 5.5.1 团队的含义及类型 .....     | 78        |
| 5.5.2 高效团队的特征 .....      | 79        |

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| 5.6 组织变革的趋势.....         | 82         |
| 本章小结 .....               | 86         |
| 复习思考题 .....              | 87         |
| 案例分析 .....               | 87         |
| <b>第6章 人力资源管理 .....</b>  | <b>89</b>  |
| 6.1 人力资源管理概述.....        | 89         |
| 6.2 工作分析.....            | 90         |
| 6.3 人力资源管理的内容.....       | 92         |
| 本章小结 .....               | 96         |
| 复习思考题 .....              | 96         |
| 案例分析 .....               | 96         |
| <b>第7章 领导与激励 .....</b>   | <b>98</b>  |
| 7.1 领导者和管理者.....         | 98         |
| 7.2 领导者特性理论.....         | 99         |
| 7.3 关于人性的理论及有关新学说 .....  | 100        |
| 7.3.1 从经济人到复杂人.....      | 100        |
| 7.3.2 从X理论、Y理论到Z理论 ..... | 101        |
| 7.4 关于领导方式的理论 .....      | 102        |
| 7.5 关于现代情景理论 .....       | 103        |
| 7.6 领导理论的新观点 .....       | 107        |
| 7.6.1 冲突管理.....          | 107        |
| 7.6.2 创造前景.....          | 109        |
| 7.7 现代激励理论 .....         | 110        |
| 本章小结.....                | 115        |
| 复习思考题.....               | 115        |
| 案例分析.....                | 116        |
| <b>第8章 控制.....</b>       | <b>117</b> |
| 8.1 控制的含义和内容 .....       | 117        |
| 8.2 控制的类型 .....          | 118        |
| 8.3 控制的过程 .....          | 121        |
| 8.4 有效控制的基本特征 .....      | 123        |

|                                  |            |
|----------------------------------|------------|
| 本章小结·····                        | 125        |
| 复习思考题·····                       | 125        |
| 案例分析·····                        | 125        |
| <b>第 9 章 企业与企业</b> ·····         | <b>127</b> |
| 9.1 企业的概念·····                   | 127        |
| 9.2 企业的类型与基本活动·····              | 128        |
| 9.3 企业管理的含义·····                 | 130        |
| 9.4 现代企业制度·····                  | 131        |
| 9.5 现代企业的经营机制·····               | 133        |
| 9.6 企业管理的基础工作·····               | 135        |
| 本章小结·····                        | 136        |
| 复习思考题·····                       | 136        |
| <b>第 10 章 市场营销</b> ·····         | <b>137</b> |
| 10.1 市场营销与市场营销哲学·····            | 137        |
| 10.2 市场营销管理过程·····               | 139        |
| 10.3 市场细分与目标市场·····              | 142        |
| 10.4 产品策略·····                   | 145        |
| 10.5 定价策略·····                   | 149        |
| 10.5.1 企业的主要定价目标·····            | 149        |
| 10.5.2 产品定价的主要方法·····            | 150        |
| 10.6 渠道策略·····                   | 151        |
| 10.7 促销策略·····                   | 153        |
| 本章小结·····                        | 154        |
| 复习思考题·····                       | 155        |
| <b>第 11 章 企业生产系统的分析与设计</b> ····· | <b>156</b> |
| 11.1 企业生产系统与生产管理·····            | 156        |
| 11.1.1 企业生产系统·····               | 156        |
| 11.1.2 生产管理·····                 | 158        |
| 11.2 生产管理的分类·····                | 159        |
| 11.2.1 制造性生产·····                | 159        |
| 11.2.2 服务性生产·····                | 162        |

|               |                    |            |
|---------------|--------------------|------------|
| 11.3          | 生产类型               | 162        |
| 11.3.1        | 生产类型的划分            | 162        |
| 11.3.2        | 不同生产类型的特征          | 163        |
| 11.4          | 组织生产过程的基本要求        | 164        |
| 11.5          | 企业生产战略             | 165        |
| 11.6          | 工作研究               | 167        |
| 11.7          | 工厂布局与规模决策          | 170        |
| 11.7.1        | 厂址选择               | 170        |
| 11.7.2        | 生产设施布置             | 171        |
| 11.7.3        | 生产系统的能力决策          | 174        |
|               | 本章小结               | 175        |
|               | 复习思考题              | 176        |
| <b>第 12 章</b> | <b>企业生产系统的运行管理</b> | <b>177</b> |
| 12.1          | 生产系统的计划与控制         | 177        |
| 12.1.1        | 企业生产计划体系           | 177        |
| 12.1.2        | 生产系统的控制            | 179        |
| 12.2          | 生产库存管理             | 182        |
| 12.2.1        | 库存的概念、作用和成本        | 182        |
| 12.2.2        | 库存的分类              | 184        |
| 12.2.3        | 独立需求的库存控制          | 185        |
| 12.3          | 质量管理               | 188        |
| 12.3.1        | 质量管理的发展过程          | 188        |
| 12.3.2        | ISO 质量系列标准         | 190        |
| 12.3.3        | 质量控制               | 190        |
| 12.4          | 现代新型生产管理方式         | 191        |
| 12.4.1        | MRP 与 MRP II       | 191        |
| 12.4.2        | 企业资源计划(ERP)        | 193        |
| 12.4.3        | 准时生产制(JIT)         | 195        |
| 12.4.4        | 计算机集成制造系统(CIMS)    | 196        |
| 12.4.5        | 绿色制造               | 197        |
|               | 本章小结               | 199        |
|               | 复习思考题              | 200        |

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| <b>第 13 章 企业财务管理</b> .....      | 201 |
| 13.1 财务管理概述 .....               | 201 |
| 13.2 筹资管理 .....                 | 204 |
| 13.2.1 资金筹集的概念 .....            | 204 |
| 13.2.2 现代企业的筹资决策 .....          | 205 |
| 13.3 投资决策 .....                 | 207 |
| 13.4 财务控制 .....                 | 209 |
| 13.5 财务分析 .....                 | 210 |
| 13.5.1 财务分析的内涵 .....            | 210 |
| 13.5.2 财务分析的基本方法 .....          | 211 |
| 13.6 常用财务分析指标 .....             | 213 |
| 本章小结 .....                      | 215 |
| 复习思考题 .....                     | 216 |
| <b>第 14 章 项目管理</b> .....        | 217 |
| 14.1 项目概念的理解 .....              | 217 |
| 14.2 项目管理 .....                 | 222 |
| 14.3 项目的知识体系 .....              | 223 |
| 14.3.1 现代项目管理知识体系的构成 .....      | 224 |
| 14.3.2 项目管理知识体系与其他管理学科的关系 ..... | 225 |
| 14.3.3 项目管理的层次与分类 .....         | 227 |
| 14.4 项目过程与项目管理过程 .....          | 227 |
| 14.4.1 项目过程 .....               | 227 |
| 14.4.2 项目管理过程 .....             | 229 |
| 14.4.3 项目的生命周期 .....            | 231 |
| 本章小结 .....                      | 233 |
| 复习思考题 .....                     | 233 |
| <b>参考文献</b> .....               | 234 |

## 管理概述

本章重点介绍管理的含义与职能、管理人员的角色、管理与环境的关系等重要概念和相关的理论基础,正确理解和掌握上述内容,对以后各章内容的学习意义重大。

### 1.1 管理与管理职能

#### 1. 管理的含义

许多中外学者从不同的研究角度出发,对管理做出了不同的解释,美国管理学家赫伯特·A. 西蒙认为“管理就是决策”;科学管理之父泰勒强调“管理是确切知道要干什么,并使人们用最好、最经济的办法去干”;也有的学者认为“管理是提高效率的一整套现代的方法”;现代著名管理学家孔茨则提出,“管理是设计和维持一种环境,使集体工作的人们能够有效地完成预定目标的过程”。

上述定义可以说是从不同的侧面、不同的角度揭示了管理的含义或其某一方面的属性。本书认为,管理是指一定组织中的管理者,在一定的管理环境中,通过实施计划、组织、领导和控制等职能来协调他人的活动,以有效地实现组织目标的活动过程。

#### 2. 管理的职能

管理职能指管理作为一个过程,管理者在其中发挥的重要作用。针对管理的职能,理论界有多种划分方法。早期的管理理论一般认为管理有计划、执行、控制三大基本职能;法约尔认为管理有五大职能:计划、组织、指挥、协调和控制;古利克提出管理有七项职能,即计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算;美国著名学者孔茨和奥唐奈把计划、组织、人员配备、指挥和控制职能用作管理教科书的理论构架。因此,具有代表性的管理职能一般应包括计划、组织、领导和控制。

##### (1) 计划职能

计划职能是各级管理人员的首要职能,是其他管理职能的基础。它预先确定目标,根

据目标发展战略确定达到目标的行动方案,并派生出一系列子计划。计划工作一般包括决定需要的资源、明确组织所需人员的类型和数量、提出计划工作的前提条件、确定比照标准等内容。

计划工作的时间长度和范围将根据不同管理层次和性质而各不相同。高层管理部门的规划期长达5年或10年,即通常所谓的长期计划;下层管理部门的计划可能只涉及短期的工作日程。

在组织中,管理人员的计划是相互影响的。下级管理人员的计划受高层管理计划方向引导,同时还会受到同一层次或同一部门其他管理人员计划的横向影响。

### (2) 组织职能

组织职能是创建和维护一个有助于目标形成的社会和物质结构,包括各级管理部门和支持管理部门的所有非管理岗位。在实施组织职能过程中,管理人员要确定必须完成的任务,把这些任务组合成各工作岗位,配之合适的人选,并确定各岗位之间的关系。组织职能一般涉及对所需的资源加以组合以达成组织的目标,建立组织的活动与职权间的关系,组织变革等内容。

组织工作绝非是一劳永逸的,当组织的目标和环境发生了变化,组织关系和管理结构就会受到影响。

### (3) 领导职能

领导职能是指领导者发挥影响力,使人们自愿地为实现组织和群体目标而努力的过程。它涉及激励、领导方式方法、与他人沟通、勾画组织前景等问题。领导工作是要指挥他人按照组织目标去工作,通过领导创造一种良好的工作氛围。其中,下属工作的主动性和满意度是衡量现代领导者水平的重要依据。

### (4) 控制职能

控制职能的目的是规范组织的活动,以使实际的绩效与预期的标准 and 目标一致。控制工作涉及建立绩效标准,对照所建立的标准衡量绩效,并在出现偏差的情况下进行纠偏活动。

## 1.2 管理的科学性和艺术性

管理的科学性是指管理作为一个活动过程,其间包含存在着一系列客观规律。既通过从实践中收集、归纳、检测数据,提出假设并验证假设,从中抽象总结出一系列反映管理活动过程中客观规律的管理理论和一般方法,并利用这些理论和方法来指导自己的管理实践,又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确,是否行之有效,从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富。因此说,管理是一门科学,是指以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导,有一套分析问题、解决问题的

科学的方法论。

管理的艺术性就是强调其实践性,反映管理实践的非模式化特点。这就是说,仅凭停留在书本上的管理理论,或背诵原理和公式来进行管理活动是不能保证其成功的。主管人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性,因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合,才能进行有效的管理。所以,管理的艺术性,就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外,还要有灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。

从管理的科学性和艺术性可知,有成效的管理艺术是以对它所依据的管理理论的理解为基础的,二者之间不是互相排斥,而是互相补充的。如前所述,靠理论来进行管理活动,将必然是脱离或忽视现实情况的无效活动;而没有掌握管理理论和基本知识的主管人员,在进行管理时必然是靠经验办事,很难找到对管理问题的可行的、令人满意的解决办法。

因此,管理既是一门科学,又是一门艺术,是科学与艺术的有机结合体。管理的这一特性,对于学习管理学和从事管理工作的主管人员来说是十分重要的,它可以促使人们既注重管理基本理论的学习,又不忽视在实践中因地制宜地灵活运用。这一点,可以说是管理成功的一项重要保证。

## 1.3 管理人员工作与管理角色

### 1. 不同层次的管理人员

虽然管理人员都行使同样的管理职能,但不同的岗位有不同的侧重点。在大多数组织中,管理群体由不同层次的管理人员所组成。具体的职务名称可能因组织而异,但大致可把管理人员分为三类,即高层管理人员、中层管理人员和一线管理人员(亦被称作监管人员)。

高层管理人员是组织中的高级领导人,在一些大公司中通常包括董事长、总裁、首席执行官和副总裁等,我国企业的厂长、总经理,学校的校长等领导人员通常也被理解为高层管理人员。高层管理人员一般需负责决定组织的目标和战略,并对组织的资源拥有分配权,同时也需对整个组织的生存和发展负责。

中层管理人员是介于高层管理人员和一线管理人员中间的管理人员。他们可以是部门经理、分部负责人、地区经理,或生产厂、车间的负责人等。中层管理人员负责贯彻和执行高层管理部门制定的目标和政策。中层管理人员一般又可分为三类,即行政管理人员、技术性管理人员和支持性管理人员。

一线管理人员或监管人员是直接监察实际作业人员的管理者。一线管理人员包括工长、领班或组长等。一线管理人员的主要职责是给下属安排工作任务的次序,确保下属的工作条件和工作环境,使工作流程一步接着一步顺利地进行;协调下属人员,使之成为一

支有组织的协作队伍;使下属愿意工作和能够工作;根据组织的大目标制定出本部门的工作目标,并与下属一起按本部门的工作目标定出每个人的工作目标。

## 2. 不同领域的管理人员

在企业的各级管理层次中,都可能有市场营销、财务、生产、人事、行政及其他各类管理人员。

### (1) 市场营销管理人员

市场营销管理人员的主要职责和营销职能有关,即把该组织的产品和服务送到消费者手中。营销职能包括市场调查、产品调拨、定价与销售、促销推广以及消费者心理研究等。有调查数据表明,美国一些大公司的负责人,其中 13.7% 都是搞营销出身。显然,市场营销职能对许多组织而言是十分重要的,市场营销是企业取得成果的一个基础领域,市场营销的重要性决定了市场营销人员在企业中的地位及其重要作用。

### (2) 财务管理人员

财务管理人员主要指从事组织资金运作管理的人员。其主要职责包括资金筹集、预算、核算与投资等。美国大公司负责人出身财务岗位的约占 20%。成功企业的领导人必须精通财务知识。

### (3) 生产经营管理人员

生产经营管理人员的主要工作是建立一个能为组织制造产品和提供服务的系统。在这一系统中,他们负责计划、控制日常的营运活动。典型的任务包括生产控制、库存控制、质量管理、工厂布局、厂址选择及工作设计等。虽然这一职能的产生,最早是用于解决制造企业中的问题,但目前这一专业领域中的工具和原则,已普遍应用于服务业和各类其他组织。现代企业中所关注的一些热点问题,如提高生产率、节约稀缺资源、更有效地利用能源等,使生产经营管理人员在许多组织中的地位变得日益重要。美国大公司中,10.7% 的高层管理人员都有生产经营管理的经历。

### (4) 人事管理人员

人事管理人员即人力资源管理人员,主要负责人力资源规划、职工的招聘与挑选、职工培训和发展、报酬福利制度设计、绩效评估制度制定等方面的工作。

### (5) 行政管理人员

行政管理人员或一般管理人员并不专门从事某一特定的管理专业领域的工作,但从美国企业的首席负责人中约有 16.4% 来自于行政管理人员的这一事实中可以显示其重要性。他们往往是一个通晓多方面知识的全才,而不是只受过某一领域训练的专才,基本上对管理各领域都有所了解。

### (6) 其他类型的管理人员

除了上述的各类管理人员外,在许多组织中还有其他一些专职管理人员。例如,公共关系人员,负责处理与媒体之间的关系,以提高组织的形象;研究开发人员,负责协调组织

的科研项目中科学家和工程师之间的活动。这些专业管理人员就其人数、性质及重要性来看,因不同的组织而异,但随着现代企业规模扩大和环境复杂化,这类管理人员的人数及其重要性也在不断增长和提高。

### 3. 管理人员的角色

管理人员的角色理论非常重要,它回答了管理人员在实施管理职能时究竟在做些什么的问题。美国著名管理学家彼得·F. 德鲁克 1955 年提出“管理者的角色”的概念,认为管理是一种无形的力量,这种力量是通过各级管理者体现出来的,包括管理一个组织、管理管理者、管理工人和工作等方面。

在 20 世纪 60 年代后期,亨利·明茨伯格对五位高级主管人员作了认真的现场观察研究。在有关管理人员的工作方面,他的发现向一些传统的观念提出了挑战。他认为,实际管理人员的工作是在扮演十种不同的角色,这些角色又分为三个基本大类,即人际关系方面的角色、信息方面的角色和决策方面的角色。

#### (1) 在人际关系方面的角色

① 头面人物。管理人员是本单位、本部门的首脑。由于这种“领导人”的地位,他必须经常行使某些礼仪性的责任。

② 领导者。管理人员是组织氛围的创导者,他们通过扮演领导者的角色来提高职工的绩效、减少冲突、提供考绩反馈以及鼓励下属成长发展。

③ 联络者。管理人员除了与上、下级作经常的联系外,还需发展横向与外部的联系。管理人员有时需和其他部门同一层次的管理人员、职能部门的专家及本部门的职工共同工作,有时还需和外界人士接触(供应商、客户等),在这一角色中管理人员通过发展外部联络来获取所需的信息。

#### (2) 在信息方面的角色

管理者在信息方面也扮演了三种角色。

① 监听者。管理人员经常寻求信息,并收到大量的信息,从而使他们能了解其组织和环境中究竟发生了一些什么事情。管理人员收到的各种信息包括内部业务信息、分析报告、各种意见和倾向等。此外,管理人员还会从各种形式的压力中获得信息。

② 传播者。管理人员由于其掌握信息的特殊地位,使他能担任传播者的重要角色,能够把外部信息传播给他的组织,并把内部信息从一位下属传播给另一位下属。

③ 发言人。管理人员被要求代表其工作单位或组织来讲话时,他有责任对外界发布有关本部门公开的信息情报。管理人员一方面要使他的上级了解部门的情况,另一方面也需和组织外部进行沟通。

#### (3) 在决策方面的角色

管理人员工作中最重要的部分是他担任决策角色的那一部分。决策角色共分以下四种类型: